

平成27年度第1回川崎市行財政改革に関する計画策定委員会 議事録

日 時 平成27年6月25日(木) 午前10時02分 ~ 午前11時53分

場 所 川崎市役所第3庁舎10階会議室

出席者 委員 伊藤委員長、出石委員、藏田委員、黒石委員、谷本委員
市 側 袖山行財政改革室長、三田村行革室担当課長、渡辺行革室担当課長、
岸行革室担当課長、宮崎企画調整課担当課長、白鳥財政課長、
水澤財政課担当課長

議 題 1 委嘱状交付
2 出席者紹介
3 行財政改革に関する計画策定委員会について
4 行財政改革に関する計画の考え方と取組の方向性について
5 その他

公開及び非公開の別 公開

傍聴者 2名

議事

三田村行革室担当課長

ただいまから、第1回川崎市行財政改革に関する計画策定委員会を開催させていただきます。本日司会を務めさせていただきます総務局行財政改革室、三田村と申します。よろしくお願いいたします。

それでは、会議に先立ちまして、幾つか事務連絡をさせていただきます。

初めに、本日の委員会は公開とさせていただいております。傍聴及びマスコミの方も取材を許可しておりますので、ご了承いただきたいと思います。また、今回につきまして

は、後ほど事務局からご説明いたします（仮称）区役所・市役所改革カフェの受託事業者であります株式会社石塚計画デザイン事務所東京事務所の担当者の方も同席させていただいております。また、議事録作成のために速記業者も同席しておりますので、あわせてご了承くださいたいと存じます。

次に、資料の確認をさせていただきます。お手元に本日の次第、座席表、委員の皆様の名簿がございまして、さらに資料1として「川崎市行財政改革に関する計画策定委員会」について、資料2が「行財政改革に関する計画の策定に向けたスケジュール案」、資料3が「行財政改革に関する計画の考え方と取組の方向性【骨子】」でございます。それから参考資料1として「川崎市附属機関設置条例（抜粋）」、参考資料2が「（仮称）「区役所・市役所改革カフェ」の概要について」、参考資料3が「eラーニングを活用した職員アンケート アンケート項目」でございます。資料は以上でございます。不備などはございませんでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、お手元の次第に従いまして進めさせていただきます。まず、議題1の委嘱状交付でございます。袖山総務局行財政改革室長から、福田市長にかわりまして、今年度新たに委員にご就任いただくことになりました、法政大学の谷本有美子様へ委嘱状を交付させていただきます。

恐れ入りますが、谷本様、その場でご起立をお願いいたします。

（委嘱状交付）

三田村行革室担当課長

続きまして、議題2の出席者紹介でございます。本日は今年度第1回目の開催ということで、改めまして委員の皆様と市側の出席者を御紹介させていただきます。

まず、首都大学東京大学院社会科学部教授の伊藤正次委員長でございます。

関東学院大学副学長・法学部教授の出石稔委員でございます。

地方自治体公民連携研究財団企画開発部長の藏田幸三委員でございます。

新日本有限責任監査法人パートナー、公認会計士の黒石匡昭委員でございます。

法政大学人間環境学部兼任講師の谷本有美子委員でございます。

委員の皆様のご紹介は以上でございます。

次に、市側の出席者をご紹介します。

まず、袖山行財政改革室長でございます。

同じく行財政改革室の渡辺担当課長でございます。

同じく岸担当課長でございます。

宮崎企画調整課担当課長でございます。

白鳥財政課長でございます。

水澤財政課担当課長でございます。

このほか、関係職員を同席させていただいておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、袖山総務局行財政改革室長から皆様にご挨拶を申し上げます。よろしくお願い致します。

袖山行財政改革室長

おはようございます。本日はお忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。本来、市長または総務局長からご挨拶を申し上げるところでございますけれども、本会議で、議場に行っておりますので、申し訳ありませんが、私からご挨拶をさしあげます。

皆様方には昨年度から研究会でいろいろとご意見を賜りまして、この4月からは、条例に基づく附属機関である計画策定委員会という形で、改めて第1回目のスタートを切らせていただきました。行財政改革につきましては、現在は改革プログラムに基づいて26年度、27年度と取組は続けておりまして、これから皆様にご審議いただく計画に基づきまして、来年度、再来年度の取組をまとめていきたいと思っております。

新しい計画につきましては、考え方が少し今までの行財政改革と違ってくるところがありまして、今までの行財政改革の計画というのは一つの計画として独立したものとして捉えられてきたところがありますけれども、今後は、別の委員会でご議論いただいている新総合計画を実現させていくための基盤となるような計画のような位置づけで、今までの量的な改革も非常に大事なのでありますけれども、新総合計画に基づく施策を実現していく上で、市民の満足度をいかに得ていくか、こういった点での質的改革に軸足を置きながら、改革の取組を進めていきたいと思っております。

そういう意味では、私たちは、新しい分野にチャレンジすることとなりますので、先生方のご意見、知見等をいただきながら、良い計画をつくらせていただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願い致します。

三田村行革室担当課長

続きまして、伊藤委員長からご挨拶をいただきたいと存じます。よろしくお願いいたします。

伊藤委員長

首都大学東京の伊藤でございます。昨年度の研究会に引き続きまして、委員長を拝命いたしました。

昨年度からご参加の委員の皆様はご存じだと思いますけれども、川崎市もこの間、非常に厳しい行財政運営の中で改革の努力をかなりやってきたというところがございます。ただ、これから環境の変化に対応するためにも、いろいろと見直していかなければいけない事業等もございますし、また、今、室長からお話がありました質的改革という観点で、新たな視点で改革を進めていくという必要が出てまいりました。

昨年度来話し合ってきた成果を踏まえつつ、また総合計画の策定ですとか、財政のフレームの議論、さらには住民との協働という議論も進められておりますので、それらを総合しながらこちらの行財政改革についても集中的に検討してまいりたいと考えております。

川崎市は短期的には人口がまだ増えていくという、ほかの自治体に比べますと、相対的には環境としては恵まれている部分がございますけれども、中長期的にはかなり厳しい行財政運営を迫られていると認識しております。各分野と連携しながら、総体的な改革、さらに職員の方々の意識改革を促すような改革づくりに向けて尽力してまいりたいと思えます。どうぞ皆様、ご協力いただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

三田村行革室担当課長

ありがとうございました。

それでは、議事に入らせていただきたいと存じます。ここからは委員長に議事進行をお願いしたいと存じます。よろしくお願いいたします。

伊藤委員長

それでは、次第に従いまして、議題の3の「行財政改革に関する計画策定委員会について」、事務局からご説明をお願いいたします。

事務局

それでは、ご説明させていただきます。資料1をご覧ください。先ほど室長の袖山からお話しさせていただきましたとおり、こちらの委員会は、今の位置づけで言うところの懇談会の形で昨年度6月に設置しまして、26年度は5回開催したところでございます。今年度からは附属機関という位置づけのもと、行財政改革に関する計画に関しまして、調査、審議を行うものとしたしまして、谷本委員を加えました新たな5名で再スタートを切らせていただくというところでございまして、今年度は、資料2にスケジュールもございしますが、3回程度を予定しているところでございます。

資料1に関しては以上でございます。

伊藤委員長

ありがとうございました。この議題3につきましては、当委員会についての説明ということでございますので、特段ご意見がなければ、次の議題に移りたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、続きまして、議題4の「行財政改革に関する計画の考え方と取組の方向性について」について、事務局よりご説明をお願いいたします。

事務局

それでは、資料2をご覧ください。こちらは行革の計画の策定に向けたスケジュール案でございまして、上が総合計画のスケジュール、上から2段目が行革の計画のスケジュールと策定のスケジュールとなっております。行革の計画につきましては、総合計画とあるいは財政と連携をしながら策定を進めていくものでございまして、来月7月には「計画の考え方と取組の方向性」、素案に至る前の考え方、方向性を示すものを来月公表させていただきます。11月には計画素案、年が明けて2月には計画案を公表いたしまして、3月、策定に至るというスケジュールでございます。

その間につきましては、適宜パブコメも2回程度実施しまして、また、8月から9月にかけて、「(仮称)区役所・市役所改革カフェ」という市民参加型のワークショップを予定しております。参考資料2で添付している概要でございしますが、1番、目的のところがございますとおり、市民の方々に改革の考え方や取組の方向性をわかりやすくお示するとともに、今後求められる区役所・市役所の役割などについて市民の方々と意見交換を行いまして、さらにそこでいただいた多様なご意見を計画に反映するものでございます。

2番、実施の概要といたしまして、市域を南・中・北部、3カ所に分けまして、1カ所当たり50名程度を対象にワークショップを行うものでございまして、その50名の中には、区役所・市役所の若手・中堅職員、あるいは区民会議のメンバー、町連の方々、NPO、企業の方々というものも含めて、年齢も幅広いような形で募集を募って実施をしてまいりたいと考えているところでございます。

スケジュールでございまして、本委員会につきましては、7月、11月、あるいは2月の何らかの計画案、計画素案を公表する前の段階で、本日も含め計3回の開催を予定しております。

スケジュールについては以上でございまして、続いて、資料3でございまして。こちらは7月に公表する「計画の考え方と取組の方向性」の骨子の、さらに案に至る前のたたき台といったような位置づけのものでございます。内容については、先般策定した今後の事務、サービス等のあり方と重複している部分もございまして、その部分は割愛し、変更点を中心にご説明させていただきます。

第1章、計画策定の背景、1番、これまでの行革の取組につきましては、これまでの行革、4次にわたって行ってきており、約3,000人の職員数の削減など、大きな効果を上げてきたところでございますが、一方で、社会環境の変化等によって、さまざまな課題が顕在化しており、その現状、課題が2番に記載しております。

(1)番、人口減少期を見据えた行財政運営の必要性、これにつきましては先般のものと同様でございます。(2)番、計画的な財政運営の必要性、これもほぼ先般のものと同様でございますが、市税収入は近年増加傾向にある一方で、生活保護世帯の増加などに伴う扶助費の増加や、高止まりしている公債費など、義務的経費の歳出予算に占める割合は50%を超えていて、財政の硬直化が進んでいる状況でございます。

図表(1)につきましては、人件費・扶助費の決算額の推移でございまして、これまでの行革の効果は主に人件費に反映されているかと思いますが、その効果は扶助費の増に相殺されているような状況でございまして、これも先般の資料とほぼ同様でございます。

続いて、(3)番、中長期を見据えた施設の効率的な維持管理や保有量の最適化の必要性につきましては、今後の施設の老朽化に伴う大規模修繕・更新の懸念がある中、施設の床面積は10年間で20万平米以上増えている状況でございまして、これも先般のものと同様でございます。

2ページでございます。このあたりが従来の行革の計画にはなかった課題認識でござい

ますが、（４）番、市民満足度の一層の向上の必要性に図表「施策や事業の総合的な満足度」についての市民アンケートの結果がございまして、平成１８年度から平成２６年度までの９年間の推移を示したものでございます。

項目の左から「満足している」「まあ満足している」「少し不満である」「不満である」でございまして、「満足している」「まあ満足している」を合わせた割合は、平成２５年度まではおよそ３割を前後するような水準で推移したものが、平成２６年度に入りまして４０．４％と、４割を超える水準に改善が見られているところでございます。しかしながら、そうした改善が見られる平成２６年度すら、半数の５割には達していない状況ですので、市民満足度のさらなる向上を図っていくことが必要な状況でございます。

続いて、（５）番、改革意識を持った職員の育成の必要性につきましては、アンケートを実施した平成１８年度と２２年度と２５年度の「職員の意識改革が進んでいるか」についての市民アンケートの結果でございまして、項目の左から「そう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」でございまして、「そう思う」「ある程度そう思う」も、「あまりそう思わない」「そう思わない」も、推移を見ても減ってございます。何が一番増えているかという点、「どちらともいえない」、こちらが２割以上の大幅な増加を示している状況でございまして、これまでも本市では人材育成計画を策定して、目指すべき職員像を掲げて取組を進めてきたところでございますが、まだ市民の意識を変えるまでには至っていない状況でございまして、自発的に日常的に改革が実践される環境づくりなど、必要な措置を講じながら計画的な人材育成を進めていかなければならないというものでございます。

続いて、（６）番、これまでの改革の検証に基づく手法転換の必要性でございまして、一つ目の矢印でございまして、従来からの、職員数の削減を一つの目標とした量的改革は、これまで大きな効果を上げてきたところでございますが、今後、大幅な職員数の削減は困難な状況でございまして、効果は限定的になってくると想定されます。

また、二つ目の矢印は、新たなものも含めて、さまざまな課題が顕在化しているというもので、最初の星印の、効果的な民間活用の視点からの課題の最初の黒丸、事業者を適切にマネジメントする職員能力の向上や、モニタリング体制の構築、職員の必要な技術・技能の確保といった点、その下、職員のワークライフバランスの視点からの課題や、効率的・効果的な業務の進め方の視点からの課題、多様な主体との協働・連携の一層の推進、メンタルヘルス不調者の増加への対応といった新たな課題も出てきているところでござい

ます。

続いて、三つ目の矢印でございますが、従来は、量的改革を進めるため、トップダウン中心で改革に取り組んできたところでございますが、なかなか職員一人ひとりの主体性を伴わない進め方では、改革の意義や意識等が行き渡らないという課題があるところがございます。

続いて、四つ目の矢印でございますが、市民ニーズが多様化・増大化する中、量的改革や、トップダウンによる一律的な改革手法のみで、さまざまな課題に対応していくことは困難であるため、必要な量的改革は引き続き進めていながら、市民満足度の向上を目標に据えた市役所全体の質的改革を進めるとともに、こうした取組をトップマネジメントの強化とあわせて、職員一人ひとりが自ら考え推進していくよう、改革手法の転換を図る必要があるといった状況でございます。

続いて、第2章、計画の考え方でございます。1番、計画の目的と位置付けに図表がございますが、行革の計画は、これまで総合計画との車両の両輪に例えられ、並列の関係でございましたが、行財政改革に関する計画につきましては、「成長と成熟の調和による持続可能な最幸のまち かわさき」の実現、あるいはそれを支える総合計画の政策・施策の推進を支えるための手段という位置付けのもと、必要な経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報を確保して、市民満足度の高い市政運営をするものとして位置付けているところでございます。

2番、基本理念につきましては、（1）番が、まず、市民サービスの質的改革の推進でございます。真に必要とする方への、より質の高いサービス提供による市民満足度の一層の向上の必要性でございまして、ニーズの的確な把握によるサービスの優先順位付けや、当初目的の薄れたものを見直し等を含めた再構築、あるいは最適なサービス提供主体の選択、ICTの活用による利便性の向上など、市民サービスの一層の向上を図っていくものでございます。

その下、（2）番、市役所内部の質的改革の推進につきましては、市役所組織や職員、あるいは業務の質の向上を図っていくものでございまして、まず、市民満足度の向上を図るには、職員満足度の向上がまず大事だろうということで、働きやすい、働きがいのある環境づくりを進めていくものでございます。また、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成や、豊富な発想力と改革意識の醸成に加え、今後、協働・連携を強力に推し進めていくために、地域の多様な主体の方々の力が一層発揮できるコーディネート力を兼ね備

えた職員の育成が必要になってくるというものでございます。

(3) 番、効率的・効果的な行財政運営による「持続可能な最幸のまち」の実現は、簡素で効率的・効果的な組織の整備や、中長期を見据えた施設の効率的な維持管理といったものも通じて、効率的な財政運営を行うとするものでございます。

続いて、3番、改革の実現に向けた基本的な姿勢、3D改革の推進でございます。本市を取り巻く課題が多様化する中、市民サービスの最前線である現場を起点としてはじめて、それぞれの事業の実態や特性に応じた多様な改革を生み出すことが可能になることから、3D、「だれもが」・「どこでも」・「できることから」の改革を進めるものでございます。

その下、4番、計画期間は28年、29年度の2カ年間、ただし、新たな総合計画の基本計画の計画期間でございます今後の概ね10年は見据えたものとしております。

その下、具体的な取り組み項目といたしまして、第3章、改革の取組でございます。取組1「共に支える」につきましては、今後、それぞれの地域の多様な主体の強みを生かしながら、協働・連携によるまちづくりを進めていくというものと、職員が積極的に現場に足を運んで、多様な主体とともに課題を共感しながら課題解決に取り組む体制を構築するものでございます。

続いて、改革項目と主な取組内容につきましては、(1)番、市民と行政が共に担うまちづくりの推進は、「自助」・「互助・共助」の取組強化や、市民の幅広い活躍を可能とするための制度や仕組、体制を構築していくものでございます。

(2)番、区役所改革の推進につきましては、今後の地域包括ケアの体制も含めて、機能強化を図っていくものでございます。

(3)番、市民との積極的な情報共有の推進につきましては、「伝える広報」から「伝わる広報」への転換というもので、これまで職員の意識として、情報発信という部分は、言ってみれば情報発信のボタンを押したらそれで広報完了という意識があったところでございますが、そういった市政情報が市民の方に伝わるかどうか重要ですので、そうした職員マインドの醸成や、市のブランディングなどの取組を進めていくものでございます。

(4)番、市民サービス向上に向けた民間部門の活用につきましては、民間活用を拡大していくにあたっては、適正なモニタリング体制の構築等を通じて、既存の民間活用についても、市民サービスの向上という観点で見直しを進めていくものでございます。

取組2「再構築する」につきましては、簡素で効率的・効果的な活力ある市役所の構築

や、市民サービスの再構築等による質の一層の向上に向けて、多様化・増大化する市民ニーズへの的確かつ迅速な対応と、持続可能な行財政運営を推進するものでございます。

改革項目と主な取組内容の（１）番、市民ニーズに対応した簡素で効率的・効果的な組織整備につきましては、従来の行革プランの中でも人口１，０００人当たりの職員数の他の指定都市との比較を行ってきましたが、未だ他都市平均よりも多い状況にあります。一般管理部門は他都市と比べて少ないですが、それ以外の部分でまだ多いところもございしますので、その多い状況も分析して、あくまで現在のサービス水準を維持可能な範囲で効率化できる部分については、委託化等を図っていくものでございます。

続いて、（２）番、（３）番についてはご覧のとおりでございまして、（４）番、債権確保策の強化につきましては、市税又は市税以外の税外債権の徴収強化等の取組でございます。これまでの取組によって、収入未済額が、市税については９０億円の削減、税外債権については５０億円の削減という大きな効果を上げてきておりますので、負担の公平の観点からも引き続き積極的に進めていくものでございます。

続いて、（５）番、戦略的な資産マネジメントでございまして、こちらは施設の長寿命化等の取組は引き続き推進するものでございますが、用途が限定される地域の市民利用施設を中心に、施設の多目的用途での活用を検討していくものでございます。

続いて、（６）番から（１０）番はご覧のとおりでございまして、（１１）番、市民サービス等の再構築の取組につきましては、今後の事務、サービス等のあり方に基づく取組を進めていくものでございまして、地方分権改革の推進による地域、すなわち川崎市の実情に合わせた質の高いサービス提供を図っていくものでございます。また、国の制度の提案募集方式についても積極的に活用していくものでございます。

次に、取組３「育て、チャレンジする」につきましては、サービスを担う職員の仕事に対する満足度をまずは向上させるため、働きやすい、働きがいのある環境づくりを進めるということと、職員意識の醸成として、市民生活を支えるより良い市役所の構築に向けて、常にチャレンジする職員の意識改革と、日常的に改善・改革を実現する組織風土を醸成していくものでございます。

さらに、そうした育てチャレンジする人材育成については、市役所内部だけではなくて、先般の会議の折、出石委員からもご発言ございましたとおり、協働・連携を通じて、共にチャレンジする地域人材の発掘、育成に向けた取組を進めていくものでございます。

改革項目と主な取組内容につきましては、（１）「計画的な人材育成」における採用・

人事・評価等のより密接な連携や、再任用職員の効果的な活用を進めていくものでございます。また、（４）番の地域人材の発掘や育成に向けた取組については、ボランティア活動リーダーなどの育成にも努めていくものでございます。

続いて、第４章が各局の改革実施プログラムでございますが、これは後ほど説明いたしますので、先に第５章を説明いたします。今後の財政運営の基本的な考え方につきましては、必要な施策・事業の着実な推進と、持続可能な行財政基盤の構築の両立に向けた財政運営を進めるため、（１）から（４）の取組を柱として取組を進めるものでございます。

（１）番、効率的・効果的な事業執行の推進、（２）番、財源確保に向けた取組の推進、（３）番、将来負担の抑制につきましては市債残高の縮減とプライマリーバランスの安定的な黒字の確保に努めるものでございます。また、（４）番、財政的枠組に沿った財政運営につきましては、あるべき中長期的な収支状況を示した財政的枠組、これを今後策定してまいりますので、これに沿った財政運営を着実に進めていくものでございます。

第６章、計画策定までの予定スケジュールにつきましては、先ほどご説明しました資料２のとおりでございます。

続いて、第４章の各局の改革実施プログラムでございます。今回の計画の従来の計画と異なるところが、３Ｄ改革、各局が主体となった取組を推進していくというもので、そのため、第４章のボリュームがかなり多い状況となっております。

ただ、「計画素案」と「計画の考え方と取組の方向性」で明らかにしている取組の役割分担につきましては、今回は市役所内部の改革を中心とした取組を掲載しておりまして、市民サービス等の再構築の取組等につきましては、総合計画の実施計画の取組と密接不可分でございますところから、実施計画の主な取組内容が明らかになります１１月頃に計画素案の中で公表していこうと考えております。

続いて、総務局からの具体的な取組でございまして、始めに、取組１－（３）市民との積極的な情報共有の推進につきましては、効果的な情報発信の取組の推進、伝える広報から伝わる広報への転換を図っていくものでございます。

続いて、その下、取組１－（４）市民サービス向上に向けた民間部門の活用につきましては、民間活用手法の効率的・効果的な導入に向けた取組でございます。本市では、平成２０年度に川崎市民間活用ガイドラインを策定し、これに基づく取組を進めているところでございますが、さまざまな民間活用の手法、定期借地やＰＦＩ、ＰＰＰなどがある中、最適な手法を決定する基準が不明確であるという課題がございますので、民間活用制度を

専門的に担う体制を構築していくとともに、そうした民間活用の統一的な基準の設定に向けて検討を進めるものでございます。

続いて、取組 3 - (1) の計画的な人材育成につきましては、人事、評価、研修が一体となった取組を推進していくもので、制度所管の取組のみならず、各局の人材育成計画に基づき、その事業の実情に合った人材育成も推進していくものでございます。

また、職員の専門性を向上させるための取組の推進につきましては、従来も複線型人事制度などの取組をやってきたところでございますが、より効果的な専門職、専任職の活用に向けて検討を進めるものでございます。

続いて、取組 3 - (3) の職員の能力が十分に発揮できる環境づくりにつきましては、性別や、障害の有無に関わらず職域拡大を進めていくもので、また、年金の支給開始年齢の引き上げに伴って、再任用職員が増えることもございますので、再任用職員が意欲を持って仕事に取り組むができるよう、役割、活用方法の検討を進めていくものでございます。

続きまして、総合企画局でございまして、取組 1 - (1) の市民と行政が共に担うまちづくりの推進の、多様な主体の協働・連携による地域課題解決のためのプラットフォームの構築につきましては、情報や人材を使うプラットフォームを構築するものでございます。

財政局に参りまして、取組 2 - (4) 債権確保策の強化については引き続き新たな目標設定のもと進めていくところでございます。

市民・子ども局、取組 1 - (2) 区役所改革の推進につきましては、地域包括ケアを進めるための支援機能や、利便性を高めるための区役所の機能強化に向けた取組を進めていくものでございます。

子ども本部、取組 1 - (4) の公立保育所の民営化、指定管理者制度導入保育所の民設化につきましては、保育所は、既に民間でも質の高いサービス提供が可能であることから、民間設置による民間運営、完全民営化に向けて取組を進めていくものでございます。

続いて、取組 2 - (5) 番、戦略的な資産マネジメントの、子ども文化センターの今後のあり方の検討につきましては、現在、中学校区に 1 カ所設置されているような状況でございまして、その立地の優位性を活かして、よりその用途拡大に向けて取組を進めていくものでございます。

環境局の取組 2 - (1) 、廃棄物の収集業務の委託化につきましては、これまで粗大ごみ、小物、金属、空き瓶の委託化を進めてきたところでございますが、残る空き缶、ペットボトル、資源物収集業務についても段階的な委託化を進めていくものでございます。ま

た、普通ごみについても、段階的な委託化に向けて検討を進めていくものでございます。

健康福祉局の地域保健対策業務執行体制の再構築につきましては、現在も各区の保健福祉センターでは、さまざまな業務を所管する各課が連携しながら取り組んでいるところでございますが、今後の地域包括ケアに向けて、さらにその連携を強化するための執行体制の構築を進めるところでございます。

その下の高齢者利用施設の今後のあり方の検討につきましては、先ほどのこども文化センターと同様の取組でございます。

主な取組は以上でございます、資料3の説明は以上でございます。

伊藤委員長

ありがとうございました。

それでは、委員の皆さんからご意見、ご感想、ご質問等をいただければと思いますが、出石委員がご都合により11時20分までのご参加ということですので、先に出石委員からご意見を承りたいと思います。お願いいたします。

出石委員

ありがとうございます。それでは、資料3に基づいて、質問も含めて何点か。

まず、資料3の1枚目の現状と課題の中で、興味深いアンケートの結果が出ていますが、例えば(4)の平成26年度に「満足」「やや満足」が急に高くなって40%を超えたのはなぜか、何らかの分析をされているのかどうか。アンケートだから、個別記述があって、そういう分析があるのか。とりあえず数字はこうだけど、何かそれなりの分析が必要だと思いますが、分析はされているのかどうか。もしわかれば、なぜ上がったのかをうかがいたい。

それから、真ん中の段の市民アンケートで、意識改革については逆に、平成26年がないのでわかりませんが、下がってきている。これについては先ほどのアンケートの種別が違うにしても、この市民満足度との関係との相関はあるのか。逆のように動いているように見えるのですが、いかがでしょうか。特に職員意識の改革はどうしても市民からは低く見られるのはわかりますが、職員の内部では、どのように職員意識の改革が進んでいるかというのを認識しているかというのがわかったら、教えてください。

質問はその2点です。あとは意見なので。

伊藤委員長

一回、質問にお答えいただきましょう。

三田村行革室担当課長

まず（４）、その市民満足度が４０％に上がったところですが、具体的な検証はできていないとは思いますが、一つは、想像の域なんです、市長が変わったということ自体で、少し市に対して見る目が変わっているというところはあるかもしれません。それから、市長の公約に子育て施策の充実がありましたので、その辺の全体的なイメージで改善したというところはあるかなと思います。

次に、職員の意識改革につきましては、市民の方に職員の意識改革を問うても、市民の方は職員と接する場があまりなく、区役所に１年に１回行くか行かないかの市民の方にそれを問うということ自体に少し無理はあるかもしれません。そうした状況で「どちらともいえない」という判断のしようがないと答えが増えてくるということはあるかと思います。

また、現在、職員自身へのアンケートも実施しておりまして、そちらは市民の方よりももう少し「そう思う」「ある程度そう思う」の割合は高い状況になっています。自分たちとしてはしっかり意識改革が進んでいるという意識はあって、ただ、経年では同じように減っているという動きはございます。行革を１２年間やってきていて、少し行革疲れみたいなものが意識の中にあるのかもしれないと思っております。

出石委員

わかりました。アンケートに出ている数字というのは結構大事だと思うので、さらに分析等ができるといいかと思えます。

袖山行財政改革室長

市民アンケートの満足度の上った結果について、補足させていただきますと、アンケートは年２回実施しておりまして、平成２６年は１０月３０日から１１月２１日までがアンケート調査期間だったのですが、市長就任から１年が経ち、そういう意味では、今の市長の公約の中で実際に見えてきたものがあることが影響しているのかなと思っております。

出石委員

続いて、意見ですが、第2章の2の基本理念の(2)のところで、質的改革で、最初に「市役所組織や職員の質の向上」のところで、働きやすいとか働きがいのある環境というところを非常に注目しまして、3ページの取組2の(2)福利厚生制度の関係にも出てくると思うんですけども、それから、今日、eラーニングを活用した職員アンケートというのが出ていて、ここでもそういう観点を聞かれていると思います。

この点、非常に思うことがあって、要するに人口減少問題に対して、川崎は2030年までは増え続けるといっても、そこから人口減少に転じるのは目に見えていますが、人口減少を食いとめるのは、少子高齢化を単に食いとめるというよりも、このまま行ったら出生率が下がるのだから、結局幾ら川崎がいろんな政策を打っても、他の自治体との社会増の取り合いでは、自治体間で勝ち負けが出るだけなんですよね。

むしろ、出生率を上げていく取組が大事で、それについてはもちろん国の政策でもあるけれども、自治体でも、ただ、他の市から移り住むだけではなくて、この川崎の中で子供を産み育てようという環境を整えなければいけないと思うんですが、その先鞭を切るのは役所ではないでしょうか。市役所の中での働きやすさ、そして市役所職員が市の中でまさに子供を産み育てていくような環境をつくっていくことが大事ではないかと強く思いますので、そうすると、福利厚生を充実させるとなると、まさに単なる量的行革とは反する形になりますから、しかしながら、それは絶対必要なことだと思っています。

それから、第3章の改革の取組、まさにここに挙げた取組の1、2、3がそのまま、第4章の各局が取り組む3Dに基づく取組につながるということで、このつくり込みは非常によく理解できました。その中で取組1は、私は総合計画にも絡んでいる関係もあって、特に「共に支える」というところは、市民検討会議でも相当重要視している発言が多々出ていました。特に真ん中のあたりにある「自助」「互助・共助」ですね。「互助」という言葉もここに入りましたが、総合計画の市民会議でも、有識者会議でも強く出ていて、とりわけ市民会議では市民から市民にメッセージを伝えるという言い方で、市民自体も、まさに行革ではありませんが、何でもかんでも市に要望するだけではなくて、自分たちできることは自分たちでやらなければいけないんだということを強く言っていますので、ここはまさに総合計画との連携になると思いますけども、質的改革として強く取り組んでいくべきことだと思いました。

それから、(2)の区役所改革の推進についても、これは総合計画の会議でも非常に意

見が出ていまして、ここに出てるのは、区役所改革というよりも自治の単位という言葉がすごく出ています。適切な自治の単位はどうなんだろうかということで、一つ行革にもつながると思いますが、区民会議が形骸化しているのではないかという指摘が出ています。より自治が地域自治といいましょうか、そこが進められるならば、恐らく行革にもつながることは間違いないことですので、この点も項目にも挙がっておりますが、単なる区役所改革だけではなくて、自治の単位と、それから狭域自治といいましょうか、自治をさらに地域に権限委譲していくということが大事なのかなと思います。

以上です。

伊藤委員長

ありがとうございました。

今の出石委員のご発言について、事務局で何かございますか。

三田村行革室担当課長

まず、少子高齢化を見据えた市役所の働きやすさにつきましては、女性の職域拡大も重要だと思います。例えば市役所ですと、育休をとるときに何年とるのか、1年なのか何カ月かによって、その育休中の補充がアルバイトになるか任期付職員になるかという状況があります。そのため、先に育休をとる期間を決めないと休めないみたいことから、女性としては戻ってこられるような状況になれば仕事へ戻りたいという意欲がある方も、その段階で決めなければならないことから、そういった点も含めて、働きやすさを検討しなければならない項目として挙がっています。

次に「共に支える」につきましては、市民から市民へのメッセージは、私も読ませていただきましたが、市民の方からそういった考え方が出てきたときに、それで任せていいかというところ、そのときに市役所・区役所の役割として、そこにどう寄り添っていくべきかというところが非常に重要になると思っておりまして、区役所のあり方の中等で検討していく必要があると思っております。

それから、区役所の改革に、地域の単位のお話ですとか区民会議のお話がありましたけれども、区民会議の今後のあり方についても、区役所のあり方と併せて担うべき役割や機能、どういった形でやっていくかということを検討していきたいと考えております。

それから、地域の単位については、区ごとに町会の単位で動いている地域もあれば、N

P O活動などが盛んで、そういう人たちが主体的に地域の課題解決をやっている地域もあったりして、一律に地域の単位を決めるのはどうか？という議論も出ていて、その辺も含めて検討する必要があると考えております。

出石委員

もう1つ意見になりますが、第4章に各局の取組が挙がっていて、特に取組1と取組3というのがとりわけ質的改革につながる部分だと思うんですけども、例えば総務局の取組3 - (1)の計画的な人材育成の内容は、そのとおりですが、その育成、いかに実質的にそれができるか、実効性があるか、そして育成された人材がきちんと活躍しなければいけないわけなので、文字にするとこういった表現になるのはそのとおりなので、それ以上にこの段階で言えることではないのかもしれませんが、昔から行革とか総合計画とか、書いてつくり上げたら、それが絵に描いた餅になってしまうケースが多いため、いかに実行あらしめるかというのが大事だろうと思います。そのため、その先のことは一言、実質的な取組が進むことと、それから職員一人一人が意識改革、意識を持っていかなければいけないということは、痛切にいつも感じることでありますので、これもつけ加えておきたいと思っております。

三田村行革室担当課長

人材育成とかあるべき職員の姿というのを、文字で書いて理想論を掲げるのはできるのですが、それに向けてどう具体的な取組を進めていくかについては、研修だけをやってもなかなか進まないという状況でして、最近始めたものとしては、若手職員を集めて、プロジェクト的にいろいろ課題解決をするための場を設定して、事務改善プロジェクトのような、自分の仕事以外の取組をすることで、いろいろなネットワークができたり、どういう人材がいるかというのを実際に見えるようにするですとか、自分の仕事以外の仕事で活動する場を設定するような取組で、実効性のあるものにできないかということなどを、今検討しているところでございます。

袖山行財政改革室長

この4月から川崎市がどれだけ取組の仕方を変えてきたかというのをご紹介しますと、行革の課題や職員は位置、組織整備について、今まではこういう課題があるので、取組に

ついてちゃんと考えて提案してきてくださいねと、総務局から投げかけて取組をさせていたんですけども、今年からはそうではなくて、それぞれの職場において、今どういう課題があるのかというのを職員がまず考えて課題を出してきて、それについて行革が認識している課題とですり合わせをするような形で進めるという方法を取っております。そういう意味では、トップダウンというよりはボトムアップ方式で進めていくもので、それが意識改革にもつながるのかなと考えております。市長、副市長からも、こういう取組は継続してやるのが大事だからと強く言われていますので、いろんところでそういったやり方に少しずつ変えていこうと取り組んでいるところです。

伊藤委員長

ありがとうございました。

それでは、続きまして、ご意見のある方は挙手をお願いいたします。

黒石委員、お願いいたします。

黒石委員

今、ご議論いただいたことになぞってしまうんですが、前回の研究会のときから議論していて、結局、最後に僕としても腹に落ちたぐらいなんですけれども、今ご議論にあったように、トップダウンで財政と総計と一体化しながら、トップダウンでキャップを決めていきながら量的に実施していくみたいな話じゃなくて、ボトムアップ型で質的改革を望むんだというほうに、まずこの行政改革に関する委員会のメインがあるんだということを本当に明示的にしないと、僕ら自身も議論していてわからなくなったぐらいなので、既に計画にそれを書かれているでしょうけれども、そういうアプローチなんだという考え方を、第2章のところでも明示的にしてほしいなと思います。

また、第3章と、改革の取組で、本当に全ていいことを書かれていると思いますが、あえて抜けているとすれば、官民連携の思想は入っているんですけど、官官連携の思想とか役割分担の思想、国、県、この川崎市、それから区、その役割分担のあり方自体が、今どんどん社会が流動、無形化していっているんで、既存のかかわり方では非効率になったりしている部分があると思いますから、もう一回役割、機能分担のあり方を変えて考えたほうがいいんじゃないかみたいな論点は絶対あると思うんですね。その辺が、あえて言えば漏れていたかなと思います。

また、働きやすさの社会福利厚生制度の話が出ましたが、まさにそういうボトムアップで質的なものを求める。それで、今、室長が言われたような、現場から提案、改革提案が上がってくるような仕組みというのは、そのためのインセンティブの制度が絶対必要だと思います。何かやられているのかもしれないですけど、その職員評価のあり方、基準だとかに本当にこういう、そういうインセンティブ、モチベーションが沸くような仕組みをビルトイン、しっかりするというのが多分この考え方の一番大事なポイントじゃないかと思いますが、それがはっきり書かれている感がなかったかなと思いました。

最後に、第3章で言われたような、すごい正しいきれいなことが考え方として現場にも提示されて、現場から提案されて上がってくるのが、この第4章のことなんでしょうけれども、一方で、この利害調整上、行革ってしんどい話ですので、現場から上がってくるのは、やりやすいものから上がってくるというのを、そのインセンティブ制度と、あと網羅的にそういう論点、視点を提示しながら導き出す。それは上から下から攻撃は両方やり続けられないといけないと思うので、放っておいたらやりにくいところは、本当はやるべきなのに、利害調整、しんどいところはできないという話が絶対残りますから。

結局、行革計画の考え方ですので、計画なので、何をいつまでにどれだけやるのかというのをどこまで落とし込んでいくかということが明示的にされないと、行政用語って揶揄されますけど、「検討します」とか丸い言葉になって、結局ふわふわずっと引き継がれるという形になりますので、逆にそこまで落とし込むことを誘導、指導、助言されていくということが、この総務局の書く質としては必要なんじゃないかなと思ったりします。

三田村行革室担当課長

まず、量から質へ転換するということは明確に規定したいと思っておりまして、第1章（6）のこれまでの改革の検証に基づく手法転換の必要性のところ、これまでの取組によって、どういった課題が顕在化しているかということ、また、これまで量を中心に進めてきたけれども、今後のその量の削減はなかなか厳しいことから、質を上げ、同じ経営資源の中でどうやってよりよいものをつくっていくかということが非常に重要であることを、しっかり書かせていただきたいと思います。

それから、広域連携というか、二重行政の解消といった話については、今計画に書いているものとしては、取組2（11）の地方分権改革の推進による地域の実情に合わせた質の高いサービスの提供がありまして、これはどちらかという、県や国から移譲されてき

たものを、市の実情に合ったものとして、しっかりと市がサービスを提供するというものです。例えば、県費の教職員が県の給与から市に来ますけれども、そうなったときに、教員の配置について市の独自の部分でできる加配の教員部分、そういったところを市の実態に合わせてしっかりやるというところは記載しております。一方、広域的に行った方が効果がある事業ですとか、逆に今は県等から市に持ってきてもらったほうがより効果的に地域の実情に応じてできる事業などの整理は、国でも手挙げ方式もございますので、引き続き検討していく必要はあると思っております。

ただ、具体的に広域でやる部分というのは、今、国民健康保険は県に移管してやっていくというのは一つ出ていますけれども、その他、なかなか川崎だけの声では難しいところです。例えば隣の横浜と連携して待機児童対策などを行っており、そういう視点は必要だと思っております。

黒石委員

飛び越えてトップ提案までしたら、ポイントは2倍になるとか。何か大げさなのかもしれないですけど。そういうのもあっていいんじゃないかと。

三田村行革室担当課長

改善だとか新しい取組をした職員等への評価の仕組み、インセンティブの部分で、人事の異動サイクルですか、人事評価制度ですとか、職員の育成の制度、そこは三つ巴でしっかりと行う必要があると考えております。役所は、頑張った職員に給与面で評価ということができない部分がありますけれども、仕事以外にやっているプロジェクトに参加して、何か新しいものができたときにはそこを評価してあげるような仕組みなどについての検討は必要かと思っております。

伊藤委員長

ありがとうございました。

では、藏田委員、お願いします。

藏田委員

前回の会議でも同じことを申し上げたので、繰り返しになりますけれども、質的改革を進

めるにあたり、職員の意識改革や力量形成というところで、項目、方針を出されていますけども、第3次にわたる人材の育成の基本計画を立てられて、これまでやってこられた結果はどうだったのかですね。

先ほどのご説明の中で、もう一度ご説明いただきたいのは、なぜ行革の基本計画の中に、質的な改革に変化したのか。その中でも職員の人材育成、力量形成、意識改革というところになぜ落とし込んだのかという部分は、量の限界があったから質なんですと。消去法としてそういうことがある。それはわかります。質の中で、なぜ職員なんですかというところ、それはこれまで川崎市がやってこられた人材育成、職員研修、キャリア形成とどういうふうに接合しているのかを、ご説明いただきたいんですけど。

三田村行革室担当課長

量の部分がある程度限られたもので、財源や人材などの経営資源が限られている中で、一方で市民満足度が、先ほどあったように、なかなか上がっていないなど、市の取組に対して市民の方の評価が上がっていない現状があって、そこを変えていくのにどうするかというと、必要なサービスが届いていないとか、サービスの部分で不満があるというところもありますし、そういった中で、限られた経営資源を生かして、より効率的に効果的にサービス提供をしていく仕組みをつくっていく。また、これからもっと厳しくなっていく状況の中で、職員の意識改革が大変重要になってくることから、そこに方針転換しているということです。

藏田委員

次のポイントへ行きます。第1章の現状と課題のところのご説明の中で、私が気になったのは、(2)ですね。例えば、特に行革の一番の要点は、持続的な財政基盤、まさに政策を打っていくための基盤をつくることにあると。政策的なインプットなり、政策的な投資は総合計画ですけども、それがしっかりと打てるかどうかというところの財政的な持続性を含めての健全性、自立性を確保することが重要だとすると、現状の中で一番深刻な問題は(2)であるはずかなと。その中で、例えば、財政上の硬直化の問題の要因として、生活保護世帯数の増加や、待機児童対策の推進等というのがとりあえず二つ挙げられていることに何らかの意図があるのかということが一つと、あと、ここの具体的な数字を文字として書くべきなんじゃないかなと。図表(1)に、扶助費は毎年何億円ずつ上がってい

るんですか。

三田村行革室担当課長

扶助費は、その図表（１）で、一般財源ベースですけれども、２４年から２５年ですと、２８億円です。

藏田委員

その前よりはもっと上がっているわけですね。

三田村行革室担当課長

そうです。

藏田委員

図表（２）の中で、減債基金も５０億からのお金を投じているわけですよ。というところをしっかりと文字として書き込むところからスタートすべきじゃないかなと思っています。それは、先ほどの人材育成とどう違うんですかということと接合する点は、人材を育成して意識を改革することが重要なことは変わりありません。行革計画の中でも位置づけるべきかもしれませんが、その行革計画の中で、あえて人材育成や意識改革を言うのであれば、その意識改革の結果、アウトプット、もしくはアウトカムとしての財政的な健全化なり効率化なり、それは市民サービスの向上というものをアウトプット、アウトカムかもしれませんね。

それをしっかりと目標として、もしくは測定する指標として設定しない限り、行革計画として政策的な意義なり重要性については全く否定するものではありませんが、行革計画の中に、あえて量から質なんだ、質から質の中でも人材育成なんだというのであれば、その人材育成の手段、手法の結果を測定する目標をしっかりと定めておかないと、これまでのやってきた人材育成と職員研修、意識改革と何ら変わらない。むしろこの計画の中でそれをなぜ位置づけられるんですかという説明が立たないんじゃないかなと理論的には思います。その点についてはいかがですか。

三田村行革室担当課長

一つ、その目標値として数の部分、例えば、今後も効率的な体制を進めるべき点については、ごみの部分では他都市に比べて職員数がまだ多く、委託が進んでいないというところもあることから、そういったところの見通しは持った上で進めていく必要はあると思っております。

それから、財政的な部分についても、こういった収支不足があるような状況を改善していく取組というのは必要だと思っておりますので、そこに向けてのさまざまな市民サービスの見直しというのも、11月の段階では具体的にいつまでにこういったことをやるというのを出していこうと考えております。

そういった量的な部分の見通しとあわせて、市民満足度というような、市の方々が市役所の仕事に対してどう評価しているかというところも一つの目標としていきたいと考えていますので、今の市民満足度を高めていくという目標設定をした上で、職員が人材育成なり仕事に取り組んでいくということを考えております。

藏田委員

ちょっと言葉の整理をしていきたいと思えます。その量的なというのは、今、行革の分野における、頭数という量と質という問題がありますよね。要は、行革の手法としての量か質かという問題。と同時に、今回やるさまざまな取組についての成果について、数字的な財政的な量と、意識的な満足度といった質というものがあるって、今のお話を聞いて、私は重要なポイントが抜けていると思うのは、量か質かという入り口、手法としてのそれをどちらか選ぶかという話ではなくて、今回の行革計画においては、結果として出てくるアウトプット、アウトカムの量も質も達成していかなければいけないんですよね。手法として、頭数なのか、人材の質的な向上なのか、手法はそれで結構です。それは別にどういう選択肢でやってもいいです。ただ、結果として、申し上げたとおり、財政的なこういう状況の中で、数字も上げなければいけない、同時に市民サービス満足度も高めなければいけない。

年末に市長さんとお会いをして、豚カツ定食の話が出ましたよね。要はみんな、食べたい、食べたい、欲しい、欲しいと言って、お金を出して、でも、これからはそれが4切れあっても3切れにしなきゃいけない。でも、それをそのまま行ったら、まさにこれまでどおり旧来型の行革的な発想で、職員の方は市民の方にそれをおっしゃったとすると、市民はなかなか理解することは難しいですね。ですから、そういうことをすることによって、

例えば、市民の方が健康になっていたり、新しい付加価値なりを提案していたりするような、まさに片方で数字的な目標も達成しながら、かつ市民の満足度も高めていくというところを目指すということをしかりと位置づけないと。

市民サービスの市民満足度を高める、一方で行革の頭数を減らすことの限界があるとなると、いいとこ取りするような形での計画なり、この事業が上がってくることになると思うので、量と数字的なものと質的なものを合わせて、まさに出口としてそれをしかりとセットしていく、もしくはそれを定めていくことをしかりと担当課にも意識づける。それこそがまさに職員研修にとっては一丁目一番地だと思いますので、自分のやっていることがどれだけのお金的なもの、質的なもので価値があるのかというのをつくり出していき、考えていくことが一丁目一番地だと思います。そこら辺をしかりと入れていただく必要があるんじゃないかなと思いました。

袖山行財政改革室長

お答えになるかどうかわかりませんが、人材育成がなぜ必要なのかという点を補足をさせていただきますと、今、委員おっしゃられたように、これからの地方公共団体、川崎市に限らず、扶助費が非常に伸びていて、地方財政は非常に厳しい状況にあります。行政サービスとして必要なものは必ず提供していかなきゃいけないとなると、それに対応するためにどういう風にしていこうかというところで、例えば、今、川崎市で、介護だとか福祉だとか高齢者だとか、障害者も含めてですが、今、地域包括ケアシステムというのをやっていますよね。一つの地域の中で支え合っていこう、見守っていこうというような仕組みをつくらうと考えております。

そうすると、私たちにとって何が必要になってくるかというところ、そういった地域でいろいろと活動していらっしゃる方々をいかに有機的に連携させるであり、つなげる、コーディネートするだとか、今まで職員が持っていなかったような能力も開発していかないと、地域全体で支え合っていくというような仕組みができてこないというところもあります。

私たちの今回の計画の中でも、区役所の改革というところはありますけども、それはなぜかというところ、区役所は市民の参加、協働の拠点になるはず、なるべきであり、そうすると、地域で実際に接している職員が、今までのようなやり方の仕事ではなくて、少しスタンスを変えて、地域に出ていって、地域とコーディネートしながら、皆さん方のお力もかりながら、行政だけがやっていくわけじゃなくて、皆さんと一緒にやっていきたいと思いますよ

という、そうすると、今度は市民もそういう形で参加してくると、実は市民の方々は、自分たちが何かに関わるということになると、市民たちも、育つという言い方は変なのかもしれないけれども、育つというか成長というのかな、そういう形で、関わり合いを持つことによって、満足度だとかもいろいろと変わってきたりするということ、そういう意味では、数値にあらわせるかどうかというところはあるんですけど、これからの行政の中で非常に大事なところがあると、そういう意味でクローズアップをどうしてもせざるを得ないところかなとも思っております。

藏田委員

今、室長がおっしゃったことに対して全く異論はございません。市民がそういう形で満足度を高めていく、まちづくりやいろんなものにみずから参画していくことによって、みずから満足をしていく状況に関与していくことによって、それが波及的な反射的な効果として、行政コストの一定の効率化につながるということは全く否定しませんし、そういう現場にたくさん私は携わらせていただいているので、それは必要なことだと思います。

一方で、申し上げたいのは、そういう市民参加、市民協働ということの重要性、要は出口として市民満足度を高めるものは必要なんです、おっしゃるとおり。それは必要なんです。でも、それだけじゃだめなわけですよね。

袖山行財政改革室長

先ほど最初にご挨拶させていただいたときも、量的改革は必要なんですけども、質的改革に重点を置きたいということでお話ししました。

藏田委員

手法としての量か質かじゃなくて、アウトプット、アウトカムとして、要はこの計画の中に示すべきものは、量も質も入れなきゃいけないんじゃないですかというのが私のポイントです。

ですから、今おっしゃった市民協働や質的なものを高めていくのはもちろん重要、それはもう一方の片輪です。でも、もう一方の両輪で、それはぬるま湯というか、そういうふうに市民協働とか意識を高めたらいいですよじゃなくて、川崎市の行政サービスを維持していく、持続可能な最幸なまちにしていくためには、市民満足度を高めていると同時に、

一方で財政的な基盤が崩れてしまったら、それは瓦解してしまうわけですね。そこをしっかりと組み込んだものとして、両方セットで位置づけられない限りは、片方のこちらの非常に重要な、ここの部分が行革として非常に欠くべからざる要素だと思います。この計画にここの部分が入らなければ、ほかにどこに書くんですかという認識を私は持っています。

ですから、こちらに力点を置くことに全く異論はありません。でも、それにちゃんと財政的な部分、それは行革という言い方はしません、財政的な持続性の部分をしっかりとつなぎ、セットにして話をしないと、これは全部セットじゃなきゃいかんとまで言うつもりはありません。でも、こちらだけ、もしかしたら、この取組の中で挙がっていても、全部掲げてみると、全て質的なもの、もちろんおっしゃったようにある程度委託なりで進むものもあるかもしれませんが、おおよそ大多数がその質的なものばかり、多く占めるようなことになっては本末転倒だと思いますので、その部分はまさにそういうことを表に出していきましょう。ただ、重要な基盤は財政的な持続性の部分にしっかりと刺さって、効果が上がらなければ、この計画を定める意味がないと思います。

水澤財政課担当課長

第5章で、今後の財政運営の基本的な考え方という記載をさせていただいております。その冒頭に、必要な施策・事業の着実な推進という部分が1点と、持続可能な行財政基盤の構築の両立とありますが、この必要な施策・事業の着実な推進といった中身として、例えば行革の取組の質的改革があって、またそれを受けて、今検討を進めている総合計画という形で具現化されていくということだと思います。

後段の持続可能な行財政基盤の構築といったところに向けて4項目掲げておりますが、(4)番にありますように、ここであるべき中長期的な収支状況というのをあわせてお示しをして、それに沿った行財政運営をすることによって今後も最幸のまちであり続けるという、そういう形を目指すということになるろうかと思いますが、一方で、行革室からも説明をさせていただいているように、これまでのペースでの量的改革というのは難しいだろうという中で、安定的な財政運営をするために、行革でこれだけの効果額を上げなければいけないというような、これまでの行革プランにあったような形での示し方というのが、なかなか難しいだろうというのが一方ではあるかと思えます。

ですので、最終的なアウトプットのところにつきましては、こういう収支フレームに沿った予算を組んでいきましょう、総合計画をつくっていきましょう、それに向けては量的

な改革も必要なので、行革計画でやっていきたいと思います。今後も、事業の見直し等をやっていきますから、個々の事業について、こういった見直しによって効果額として幾らというのは出てくるのだと思いますが、毎年度の行革の取組による効果額をあらかじめ目標としてセットしていくという、これまでの行革の進め方では難しいという認識だと思っております。

三田村行革室担当課長

それぞれの取組のアウトカム、アウトプットという点について補足しますと、第4章で各局の取組を掲げておりまして、その中で、量的な部分の効果が見込める、例えば債権対策ですとか民間への委託化とか、そういったところについては、年次ごとの取組も含めて、どういった効果が出るのかというのは、項目別にはお示しはする必要があるのであります。また、質的だけで緩くなるということではなくて、基本理念（3）のところにもありますけれども、効率的・効果的な行財政運営による持続可能な最幸のまちの実現というところで、そこについてはこれまでの取組を継続してやっていくという部分でありますので、先ほど黒石委員から、ボトムアップにすると緩くなるというようなお話もありましたけれども、ボトムアップにしたときに一番重要なのは、トップマネジメントというか、しっかり上げさせるような取組というのにも必要になってくると考えていますので、そこは継続してやっていきたいとは考えております。

伊藤委員長

よろしいでしょうか。

谷本委員。

谷本委員

これまでの研究会での議論を聞いておりませんので、ちょっと的外れなことを申し上げるかもしれませんが、ご承知おきください。

まず、ご質問ですが、一つは、女性の職域拡大というのは先ほどから言葉として出てきているんですけども、女性の管理職の方というのはどのくらいの比率でいらっしゃるのか。それから、各所属で女性職員が何割ぐらいを占めているのかという数字を把握されていらっしゃるのかどうかというのが質問の一つ目。

もう一つが、実際に各局レベルで改革の実施プログラムを出されているんですけども、例えば市民・こども局の中で区役所改革の推進とあるんですが、これは局だけじゃなくて区役所のレベルでも、実際に検討された中身が盛り込まれてくる予定なのかどうか、とりあえず、質問がまず2点。

三田村行革室担当課長

人事部局で女性の管理職ですとか女性の職員の割合という数字は持っておりますけど、今手元に数字がなく、申し訳ありません。後ほどお示ししたいと思っています。

女性だけではなくて、いろいろなハンデを持っている方の職域拡大も含めて、職員が最大限力を発揮できるような取組をしていきたいということで、女性に特化しているわけではなくてやっている部分でございます。

それから、区役所のあり方につきましては、この委員会の部会において、専門家のご意見もいただきながら取り組んでおりますけれども、その検討に当たっては各区の係長級でのプロジェクト的なもので忌憚ない意見のやり取りをしながら検討を進めており、また、その内容については課長級、部長級、局長級の検討会議で議論を行っているというのが現状でございます。

谷本委員

一つ目の質問は、いつも私、川崎市の会議に出ると素朴に疑問に思うんですけど、今日、この席上、速記でいらっしゃる女性と私と二人だけなんですね。審議会等について、最近委員の何割を女性にするということでところでお気遣いいただいているようなんですが、政策をおつくりになられる部門、お仕事がハードなところもありますから、例えば子育て中の女性の方たちとかを登用していくというのは難しい面が一方であるかと思うんですけども、ただ、確か3分の1ぐらいは女性職員でしたよね。そのぐらいいらっしゃるわけですから、全く登用できないということはないと思うんですね。

今度、計画期間を2年間として行革の計画は動き出すんですけど、トライアルとして、例えば、女性職員が少ないところなるべく女性職員を登用していくであるとか、あるいは管理職についても少し枠を拡大していくということもご検討いただいてもいいんじゃないかなというのは、率直な印象です。

といいますのも、地域社会は女性、男性、それぞれほぼ同じぐらいいらっしゃって、先

ほど区役所レベルで地域包括ケアというなお話もありましたし、協働の多様な主体のコーディネートというお話もあったんですが、現場レベルのまちの人たちって、女性が圧倒的に多かったりするわけですね。その部門にもよりますが。そのときに、管理職で意識決定をされる方たちが、どうしても女性特有の、例えば子育てだとか介護だとかのお仕事中心で、ご家庭でその部分を奥様にお任せになられている方というのは、頭でわかっても、ハートで共感できない部分がおありになるかと思うので、できるだけいろんな人材が管理職の場に入っていくような形での体制を今後整えていくことをご検討されてはいかがかなと。

すぐに改善するというのは難しいと思いますけれども、公務員になる女性の職員って、ずっと勤めていこうと思っておられる方が多いので、例えばライフサイクルですね、20代から30代ぐらいの子育ての大変な時期は、なかなかお仕事を専門にはできないけれども、子供の手を離れば、そこからはより仕事に特化してやれるとか、それまでの子育て経験を生かして、まちで経験を生かして仕事にも反映できるという職員もあつたりすると思いますので、ちょっと長くなりましたけれども、そういったところへのご配慮というのが、もしかするとこれから限られた人材を活用していくという目では、女性職員のやる気をそがないように、むしろ彼女らも一つの場として出ていけるような空間づくりというか空気づくりというか、組織風土をつくっていくことが必要なんじゃないかなと思いますので、ぜひお願いしますということで申し上げておきたいのは1点です。

それから、情報発信の関係なんですけれども、川崎市は、サービスに関する情報発信などは、ウェブサイトを見ていましてきめ細やかに出されているし、リアルタイムでというか、割と更新されている部分が多いんですが、政策に関する情報が、他の自治体さんに比べると情報がとりにくいなというところがありまして、このあたり、出したら終わりという感覚がどうしてもおありになるのかなと。出してあげばいいでしょ、見る人は勝手に見てねという意図が見てとれるというか。

特に政策関係の情報が余り積極的に出されていないので、市民と考えていくとか市民の理解を求めていくといったときに、より市民が理解しやすいような形で政策情報を提供していくということがこれから求められてくると思いますので、ぜひそこは、仕事が増えるかもしれませんが、一方で技術力を駆使していただいて、効率化を図りつつもやっていただけたらいいなというところと、それが片方から一方通行ではなくて、受けとめですね。発信、発信ということで幾つか情報共有の推進というところまでは出していただいている

んですが、まちから、市民から、NPOなり企業なり何でもいいんですが、それぞれから出てきた、まちの主体から出てきた意見なり提案なりというのをどう受けとめていくのかという、その情報だけでもないんですけど、政策の種みたいなものの双方向性というか、そういう受けとめの体制というのも今後は必要になってくるのではないかなと思っております。

最後にもう一つ、民営化や民間活用に対しては、私は全く反対ではないですが、数年前に、施設の名前は申し上げませんが、ある施設でお仕事をさせていただいたときに、指定管理者を受けていらっしゃる企業の方が、今度、市での計画づくりをされるに当たって、その計画のいわゆるアイデアですね、提案を出してくれと言われましたと。本来は職員の方が考えられるべきものではないんですかねという風なご相談を受けたことがありまして、施設名は申しませんが。

何が言いたいかというところ、民間化、民営化、民間委託ということで、現場に仕事を出して、まさに現場を自分たちで持たないという職員の方たちが増えてきたときに、現場の課題が何なのかがわからない。だから、頼んでいる委託先の人、あるいは指定管理者に、提案してねというところに行き着いてしまうと。そういう立場の職員の方が、民間活用とか民間をコーディネートしてということができるんでしょうかというのは正直疑問なんです。

まさに委託、現場を任せるということは構わないと思うんですが、その中での現場との密な情報交換、今、どういう政策課題に結びつくようなものがあってというやりとりが欠落してしまうと、後に政策をつくるという場面での政策の劣化につながっていくんだろうと思いますので、政策のアイデアを職員の方ができるだけ確保できる体制というのは、民間化、民間活用の片方できちんと抑えておいていただきたいなというところがあります。

長くなりましたが、以上です。

伊藤委員長

ありがとうございました。

事務局から何かございますか。

岸行革室担当課長

指定管理については、おっしゃるとおり、出すことによって現場と遠くなってしまう

すので、わからなくなるという課題があつて、それはしっかりモニタリングをして、現場の状況を確認しながら、場合によっては指導や指摘など、状況に応じてやっていかなければいけないことから、そういったガイドライン的なものは作って庁内調整をやっているところなんです、今回、この実施プログラムの中でも、指定管理者制度の運用の見直しという項目がございまして、そういった課題を踏まえて、見直しを行ってまいりたいと考えております。

三田村行革室担当課長

また、情報発信だけではなくて、市民等からの意見の受けとめの部分で、広聴にも取り組んでおりまして、例えば、アンケートについて、いろんな職場がいろんなアンケートをやっているんですが、それを体系的に見る部署というのがなくて、重複している部分があるという指摘もいただいでいて、そこの検討は始めたところです。

それから、意見を聞くツールとしてはパブリックコメントなどがありますけれども、それもいろんな計画がほぼでき上がった段階で出して行って、そうすると、反対する方の意見は来るけれども、賛成している人の意見はなくて、意見はあつたけど反映しませんといった終わり方をしている。そういったところも少し課題だと思つていまして、その辺も見直していく必要はあるだろうなと考えております。

それから、市民の方々と協働していろいろな課題解決をしていくという点については、市役所・区役所の職員の役割が変わり、そういったところに入って行って課題を聞きながら意見交換をして、次の施策に反映することなどが必要だと思つていて、そういったスキルを持っている職員が少なく、なかなかそういったところを育て切れていないところもありますので、行革の計画を策定するにあたり、市民参加の取組としてワークショップを予定しておりまして、併せて職員の研修も含めて考えております。そういう多様な意見を政策に反映していくというマインドをつくっていくという取組は、これから必要になると認識はしておりますが、今、計画しているもので十分かどうかというのは、いろいろご意見がいただければと思つております。

伊藤委員長

よろしいでしょうか。よろしく申し上げます。

黒石委員

何度も何度もすみません。この委員会って、総務局の範疇だけというわけじゃないんですよね。

三田村行革室担当課長

そうです。

黒石委員

藏田委員が今おっしゃっていただいたことに、もう一回思考を戻すと、行革って全部にまたがることで、だからこそ質的にも、みんながそういう意識を持ってそれを促進するようなインセンティブ施策、もしくはもしかしたらペナルティー施策も要るのかもしれないみたいな話をさっきしかけたんですけど、本当に総務局の行革室がガイドラインを出したり、市民アンケートの情報をとって、それでちゃんとやれよとお膳立てする役割はミクロにいろいろやられているんですけど、大きな行革としてどうあるべきかといったら、量的にもちゃんとトップダウンでマネジメントをしないといけないし、質的にももちろんやらないと、それは両輪で絶対やらないといけないという藏田先生の言うこと、おっしゃる通りなんですけど。

もう一つ、これはガバナンス論なんですけど、乱暴に言いますけれども、公共体の監査がしっかりしていたら、こんなことをとろとろ何十年もかけてずっと同じことを言い続けていないんですよ。でも、これは何十年にもわたって監査、委員監査、監査委員会、事務局の監査がうまく機能できなかったのもあって、十何年前に包括外部監査制度という言葉とは違う制度が入って、やったふりをしていますけれども、全然そこがちゃんと機能していないので、ずっとこの行革議論って、だらだら同じことを言い続けている。それがこなれてしまって、みんな耳ざわりもよくなって、余り意識も高まらないみたいな話があるんだと思うんです。

これは全部首長次第なんですけど、首長の気合い次第なんですけど、本当に意識を持ってやるぞという話だと、それこそ特区制度で監査改革をするんだと、いなくなってしまうかもしれない橋下さんが大阪で言い始めたように、丸6年、大阪府、旧大阪府で監査改革をやっているんですね。我々なんかも中に入って実態を見て、なんじゃこりゃというのを見てきたりしています。それがまたゆっくり外に出て、福岡市や愛知県や名古屋市や大阪

市にも少しずつ広まったりしていますけど、それ以上は広まっていなかったりするんですよ。総務省でも監査改革の議論は出ていますけれども、ぬるい議論でとまっていると。

本当に、量的にはもちろんですけど、質的にもそういう意識を自立的に健全な緊張感を与えるという意味で、監査の役割というのは非常に大事なので、ごめんなさい、川崎市の監査がどう機能しているかというのは全く知らずに言っていますけれども、本当はそこも巻き込んで、P D C Aって言い古された話の健全なチェック役、全部、法的にミスでした、手続的にブラックでしたみたいなことだけをちょこちょこ報告するだけの、本質的なところに突っ込まない監査じゃなくて、こういうことがみんな自立的に考えられていますかというのを常に問題提起しながら考えてもらって、それを健全なほうに促す。これは内部監査なんですけど、市民目線で本当に行政体が暴走していないかチェックする外部監査。

内部監査、外部監査も本当は機能を切り分けてははっきりしたほうがいいねという話は、実は5年ぐらい前に横浜市でやりました。内部監査室とやったら職員の抵抗が大き過ぎるので、仕事改革室という名前でやろうという話で、それはお耳に入っているかもしれませんが、そんな取組は今まであるんです。川崎市として、こういう委員会で本当はそういう議論まで含めてやるべきだなと、藏田委員のお話を聞いて改めて思い直したんですけども。困らせてしまうかもしれませんが、いかがでしょうか。

三田村行革室担当課長

仕事改革というところでは、最近、川崎市でいろいろ問題や事件が起きていて、そういった意識の部分は大きいんだろうなと思ってまして、それを常日ごろから改善する取組は、現場でそういうマインドを持ちなさいねと言っても、なかなか進まないところはあると思いますので、そこをどうしていくかというのは非常に課題だと思っております。

そのときに、行革なり、トップダウンというのかトップマネジメントというのか、そこであるべき質だったり、やらなきゃいけない最低線だったりというのをちゃんと示して、そこに達成させるという役割の仕事というのは、質的だから現場目線で、現場がやれば内部管理部門は要らないよということではなくて、内部統制機能というのはますます重要になってくるんだろうと思っております。

黒石委員

そこまで包含して考えていいのであれば、その辺の財政の問題も、このどこかに書き

込まれないといけないかなと思ったりしたんですけれども。まだどこまで手を出せるのか、いろいろご事情はあるでしょうけれども。

袖山行財政改革室長

先ほど、課長から藏田委員のご質問に対して答えて、これからの取組で具体的に、例えば成果指標だとか年度を取組だとか、示せるものは示していくようなお話をさせていただきましたけれども、それが監査と言えるかどうかわかりませんが、そういうような形で追いかけていく検証を、今の段階ではその程度でありますけれども、取組をしていく予定になっております。

ただ、監査事務局というか、監査の観点は、すみませんですが、抜け落ちていましたので、もう一回考え直してみようかなと思います。

谷本委員

政策評価とか行政評価とかというのは、この中には全く書いていないんですけど、やっていないわけじゃないですよ。そこの扱いはどうされるんですか。

宮崎企画調整課担当課長

従来も政策評価等はやってきたのですが、なかなか市民に対してわかりにくい、あるいは行政の視点からの評価というものもあって、それを見直そうということで、資料2の上の段が総合計画になっていますが、30年を展望する基本構想と10年の基本計画と、あと4カ年の実施計画で、初年度は2カ年となりますが、この総体の中で、特徴としては、成果指標をきっちりと導入していこうと。それもアウトカムをきっちりと出していこうということで、今ちょうどその体系とか政策体系とあわせて指標の整理もしているところで、行革の内容も、裏返しで政策、総合計画に関する部分もあるので、その成果指標も関連する部分がありますけれども、それがいかに市民の方に効果としてわかっていただくか、それをきっちりとモニタリングできるか、PDCAできるかというのは一つのポイントですので、従来も行ってはいますが、それよりはかなり違う形できっちりとやっていくという想定をしています。

伊藤委員長

私から、意見といえますか、一つ細かい文言ですが、2ページの真ん中の列の(6)、これまでの改革の検証に基づく手法転換の必要性とあって、矢印二つ目の「新たなものも含め、さまざまな課題が顕在化」とありまして、そこに「事業者を適切にマネジメントする職員能力の向上」というのがあります。事業者をマネジメントするというのはややミスリーディングなどところがあるので、事業者との関係といえますか、事業全体の事業自体を事業者と協力しながらマネジメントしていくと、そういうような趣旨だと思いますので、そこは気をつけていただきたいと思います。

全体の話ですけれども、質的改革に軸足を移すということですが、とはいえ、厳しい行財政運営が長期的に続くということが前提となっていますから、量的改革を別に諦めたわけではないということです。それだけでは限界があるので、さらに質的改革について今回加えていくという趣旨だと理解しています。

藏田委員がおっしゃったとおり、私、前回の研究会のときにも少しお話ししたんですけれども、この計画自体が2年間ということで、非常に短い計画期間しかない。もちろんその後の展望を見据えてということなんです、各局からいろいろと提案といえますか、プログラムを出されているというときに、2年間が終わったときにどういう状態になっているのかということを中心にイメージしていただかないと、最終的な成果というのを市民の方に見てもらおうということがなかなか難しいと思います。

もちろん2年間しかないので、取組を着手するところまでしかできないというものも多数あると思うんですけれども、各局が取り組むときに最終的な形をどうイメージするかというところは意識しながら、プログラムは出していただきたいと思っています。

今後、特に市民サービスの再構築というところで、それぞれの部局の取組というのが出てくるはずですので、その際にも時間軸を少し意識した形で出していただきたいと思います。もちろん厳密な目標管理型の数値目標のようなものは出せないということですし、出せるものは出してもいいんですが、その部分で書きぶり等、了解をとるのも非常に難しい部分はあるかと思いますが、その面はぜひ考えていただきたいと思います。

それから、最後に、取組3の職員の人材育成等々の観点についてですが、今日お示しいただいた資料では、共通する制度の部分で総務局の取組が主に出てきているということです。ただ、先ほどお話がございましたとおり、ボトムアップといえますか、各職場での取組というのも今後は非常に重要になってくるということです。この部分、どういう風に各局に投げかけるかというのは非常に難しい部分があると思うんですが、各局がさまざま

な事業を進める上で、あるいは市民サービスの見直しを進める上で、職員体制に何らかの意見があるとか、あるいは、例えば専門的な職種の配置等で、それぞれの部局で何らかの意見があるということについては、最終的にこの中にどう盛り込むかは別として、情報として総務局と各部局との間で情報共有していただきたいと思います。もちろん人事とも連携しながら、情報共有した上で、各局の取組がこの全体の行革プログラムを推進していくための体制の中でどう位置づけられるのかということは、意識しておく必要があろうかと思っています。

全体としては、行革の効果、方向性という骨子ということなので、まだ最終的な道筋というのはまだ見えていないところがございますけれども、そこを意識して今後も議論していく必要があろうかと考えております。

事務局からはいかがでしょう。

三田村行革室担当課長

まず、一つ目の、2年後どういう状態になっているかという、まさにアウトカムの部分になるのかなと思っておりますけれども、これまでの行革ですと、どうしてもその期間の中で委託を進めますとか、指定管理を導入しますとか、アウトプットのところだけで、その先どうなるかというところの効果のイメージをしっかり出していないがために、委託化や指定管理を導入することが目的化してしまっていて、市民のサービス向上につながっていなかったりというところがあると思っておりますので、評価の部分も含めて今検討しております。そこは各局の取組がそういった形でわかるものについては記載できるように、各局がそのイメージを持って取り組めるようなものとしていきたいと考えております。

それから、市民サービスの再構築の関係では、時間軸等も意識してということで、ここについては議会との関係も出てきますので、先に見直しというのが議会での議論を前に計画で打ち出すというところもちょっと難しいところもあって、その辺はどのような書きぶりになるかはありますが、その辺は具体的な取組がわかるようにはしていきたいと思っております。

それから、各職場、ここに出ている例えば人材育成については、人材育成を所管しているところの考え方が出ておりますので、各局で、例えば人材育成で課題等があれば、その取組は、最終的にはいろいろ技術・技能の継承ですとか課題が出ておりますので、そういったところを掲載していくことを考えておりますし、また、先ほどあった職種の必要性み

たいなところで、各局からの要望、要求というところについては、改革の課題ということではなくて、別途、職員配置計画ですとか、別に集約する取組がありますので、そういったところから出てきた課題で、この計画の中に載せるのがふさわしいというものについては、反映していくことを考えております。

伊藤委員長

ありがとうございました。

ほかにはご意見はございますか。

藏田委員

今、地方創生の中で言うと、地方の経済の活性化、稼ぐ力をどう増やすのかというのが地方行政における一つの課題として国で出されていますが、この行革の中で、行革の削減だけじゃなくて、まさに職員自身が稼ぎ出すという力、コーディネートはもちろん必要ですが、そういうコーディネート、結果、新しい付加価値なり、新しい事業なり、新しい収益、財源を稼ぎ出していくという視点は、ぜひどこかに、もし入れられるのであれば、言葉の意味合いとしては入っているような気がしますけど、減らすばかりの行革が量的な行革の限界だったと私は総括していますので、まさにそういう意味では、新しいサービスをつくり与えていながら新たな付加価値をつくっていく、そこに職員の方の力をぜひ投じていただけたらということで、そういうことも、稼ぐというような視点、言葉を入れていただけたら、というところをご検討いただきたいと思います。

以上です。

伊藤委員長

ありがとうございます。

ほかにはよろしいでしょうか。

それでは、そろそろ時間でございますので、これで本日の議題は終了いたしたいと思います。

そのほかはございますか。よろしいですか。

よろしいようでしたら、事務局に議事進行をお戻ししますので、よろしく願いいたします。

三田村行革室担当課長

ありがとうございました。

それでは、事務連絡をさせていただきます。本日の議事録でございますけれども、後ほど委員の皆様のご確認をいただいた上で、公開の手続を進めさせていただきます。

それから、今後の委員会でございますけれども、本年、3回を予定しておりまして、第2回目を10月ごろ、それから第3回目を1月に予定しておりまして、また日程調整については後日事務局から連絡させていただきます。

それでは、以上をもちまして本日の委員会を終了いたします。どうもありがとうございました。